



Heinrich Keßler

Den Unternehmensbezug der Bildungsarbeit durch Bildungscontrolling transparent machen.

Das Dokument enthält das Manuskript für die Anforderungen an ein Bildungscontrolling, das die Grenzen des betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Controllings überschreitet und dem Namen „Bildungscontrolling“ gerecht werden kann oder wird. Es geht von einer unternehmerischen Verantwortung für die Bildungsarbeit aus und fordert sie ein.

Der Aufsatz wurde veröffentlicht in
Papmehl, Andre; Walsh, Ian:
Personalentwicklung im Wandel
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1991

Die Vorlage entspricht dem Original von 1991. Das Dokument wurde am 31.7.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Den Unternehmensbezug der Bildungsarbeit durch Bildungscontrolling transparent machen

Gliederung:

1. Grundthesen zur Bildungsarbeit und zum Bildungscontrolling
2. Ursachen für Bildung
3. Wirkfelder von Bildungsmaßnahmen
4. Grundlagen für die Beurteilung von Ursachen und Wirkfeldern
5. Ermittlung und Erfassung der Bildungskosten
6. Bestimmung der Art der Investition der Bildungsmaßnahmen
7. Ausblick
8. Kalkulation von Bildungsmaßnahmen

1. Grundthesen zur Bildungsarbeit und zum Bildungscontrolling

Wenn Bildung im Rahmen eines Unternehmens geschieht,
dann hat Bildung auch einen
Unternehmensbezug.

Es ist die Aufgabe des Bildungscontrollings, den Unternehmensbezug von Bildung transparent zu machen, eine Forderung, die für jeden Ansatz des Bildungscontrollings bestimmt noch einige Zeit die Qualität einer Herausforderung haben wird, auch wenn einzelne Ansätze bereits ermutigend sind. Während die Bildungsarbeit selbst bereits eine außerordentlich komplexes Geschehen oder Unterlassen im Spannungsfeld: Aufgabenanforderungen – Lernbereitschaft – Lernumfeld - Inhalte ist, wird der Anspruch des Bildungscontrollings, solches Geschehen transparent zu machen, noch komplexer.

Pragmatiker und Vereinfacher, die sich für pragmatisch halten, versuchen deshalb nicht selten, die Komplexität zu reduzieren, indem sie sich darauf begrenzen, nur Ausschnitte des Bildungsgeschehens mittels Bildungscontrollings zu betrachten. Dies ist nicht weiter schlimm, wenn die Bewusstheit erhalten bleibt, dass in dem jeweiligen Bildungscontrolling eben nur Teilausschnitte und nicht das ganze Bildungsgeschehen betrachtet werden. Manche begrenzen sich einfach auf das, wofür es bewährte Methoden und Verfahren gibt und kümmern sich um die nicht beachteten Faktoren nicht oder nur am Rande.



Bildung ist eine Investition auf mehreren immateriellen Ebenen gleichzeitig. Es kann nicht mit Sicherheit vorherbestimmt werden, wann, wo und wie sich Bildungsmaßnahmen konkret auswirken. Desgleichen kann auch nicht begrenzt werden, in welchen Situationen und für welche Fälle sich die Ergebnisse der Bildungsmaßnahmen auswirken dürfen. Unternehmen rechnen jedoch letztlich mit "realen" Zahlen, mit Kosten und Erträgen, d.h. Wertgrößen. Durch die Grundüberlegungen und die Methodik des Bildungscontrollings ist deshalb anzustreben, auch für die Bildungsarbeit solche "harten Daten" zu generieren und dadurch Transparenz zu erzeugen.

Das Bildungscontrolling darf sich dabei aber nicht nur auf die Bildungsveranstaltungen im engeren Sinne konzentrieren, sondern muss auch solche Maßnahmen miteinbeziehen, die im betrieblichen Alltag oft nicht direkt als "Bildung" verstanden werden, obwohl sehr wohl Bildung geschieht, wie z.B. interne und externe Informationsveranstaltungen, Arbeitstagungen, Kongresse, Workshops, Abteilungs- und Bereichssitzungen und andere Aktivitäten.

Nach Werner Heisenberg ist es nicht möglich, den Ort und die Bewegung eines Objektes gleichzeitig zu bestimmen. Daraus wird auch für das Bildungscontrolling abgeleitet, dass es einerseits die "Orte" der Bildungsarbeit transparent zu machen hat und andererseits die "Bewegung" der Bildungsarbeit. Unter "Orte" werden (im übertragenen Sinne) die Strukturen und deren Daten verstanden (Art, Anzahl, Dauer, Teilnehmerzahl, Kosten, Methoden, Ziele, Inhalte, Veranstaltungsorte, Medien, Materialien der Veranstaltungen). Unter "Bewegung" der Bildungsarbeit möchte ich die Erwartungen, Einstellungen, Nutzniehungen, Rituale, Verbindlichkeiten, Nutzen und Wirkungen verstehen. Erst wenn beide Dimensionen transparent sind, können Aussagen über Effektivität von Bildung und deren Effizienz eine gewisse Gültigkeit gewinnen..

2. Ursachen für Bildung

Bei Bildung im Kontext eines Unternehmens handelt es sich entweder um:

- a) Vorqualifizierungen für neue Aufgaben, Funktionen oder um
- b) Nachqualifizierungen von fehlenden Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten oder um
- c) Sicherung von erreichten Qualifizierungsstandards, um Erhalt und den Ausbau von Potentialen.

Manchmal sind auch Aktivitäten zu beobachten, bei welchen durch "Bildungs-Maßnahmen" Mitarbeiter "belohnt" werden. Hier steht dann nicht so sehr die Erreichung von Qualifizierungszielen oder die Befriedigung von Bildungsbedürfnissen im Vordergrund, als vielmehr das "Herauskommen aus dem Alltag". Solche Maßnahmen sollten dann auch korrekt als "Belohnung" und nicht mehr als "Bildung" bezeichnet werden.

Damit Bildung (im Sinne von a-c) überhaupt geschehen kann, muss ein "Bedarf" an Bildung vorhanden sein. Der Bedarf setzt wiederum voraus, dass entweder wahrgenommen wird, dass Defizite bestehen oder entstehen können oder dass bestimmte Interessen nicht genügend befriedigt sind. Solche Wahrnehmungen führen zu einem Suchverhalten nach "geeigneten Bildungsmöglichkeiten". Ein solcher Prozess kann sehr langsam ablaufen (z.B. als permanentes diffuses Suchen nach "Optimierungen") oder im Extremfall auch sehr schnell (z.B. bei einer Katastrophe, in einem Notfall mit sofortigem Handlungsbedarf).



Nichtwissen wird üblicherweise nicht als "fehlend" erlebt. Einmal identifizierte Bedarfe verselbständigen sich manchmal, in anderen Fällen werden sie durch Rechtsverordnungen, Berufsbilder, Anforderungsprofile und andere Instrumente "festgeschrieben" und unabhängig vom tatsächlichen betrieblichen Bedarf "abgearbeitet". Wenn es durch Bildungscontrolling und/oder andere Maßnahmen gelänge, die Qualität der Wahrnehmung der Bildungsbedarfe zu verbessern, wäre bereits ein wichtiger Schritt gelungen

Bildungsbedarfe, die nicht wahrgenommen werden, führen logischerweise nicht zu Nachfragen nach Bildung: Die organisatorische Einheit oder die Einzelperson "wursteln" sich durch. Oft weiß auch niemand, dass etwas fehlt, was mit Bildung zu erhalten wäre. Es fehlt oft die Information oder die Möglichkeit, die zugänglichen Informationen zu beurteilen. In anderen Fällen wird übersehen, dass ein Bildungsbedarf besteht, für welchen es aber keinerlei Angebot gibt, sondern nur der Weg der kooperativen Selbstqualifikation (Prof Clemens Heidack, Düsseldorf) gangbar ist.

Nun aber zu den Ursachen für Bildungsbedarf:

2.1. Ursachen aus der Selbstorganisation:

Jede Organisation ist ein Teil einer größeren Organisation, eines größeren Systems und erfüllt für dieses Übergeordnete bestimmte Funktionen. Dazu schafft sich jede Organisation und jede organisatorische Einheit Raum und Zeitstrukturen für Aufbau und Ablauf. Da ständig die widersprüchlichsten Kräfte einwirken, müssen diese Strukturen in die Lage versetzt oder gehalten werden, diese einwirkenden Kräfte zu verarbeiten und/oder die Strukturen ständig anzupassen, um das Leben und Überleben der Organisation zu sichern. Dieser ständige Prozess der ständigen Anpassung und oft auch Einflussnahme auf das einwirkende Umfeld ist die "Selbstorganisation". Die Selbstorganisation kann dysfunktional werden oder kann für neue Situationen neue Muster erfordern oder ganz oder teilweise verbesserungsbedürftig sein. Wenn die Selbstorganisation dysfunktional geworden ist oder die Gefahr diesbezüglich wächst, wird "Bildungsbedarf" oder "Entwicklungsbedarf" wahrgenommen, der in der Folge zu mehr oder weniger geeigneten Bildungsmaßnahmen führen kann.

Das Bildungscontrolling sollte durch "Zahlen" deutlich machen, wo (üblicherweise) auf der Ebene der Selbstorganisation Bildungsbedarf als Ursache auftaucht. (Eine Erläuterung von geeigneten Ebenen der Selbstorganisation würde den Rahmen dieses Überblickes sprengen. Der Leser wird auf den Autor oder auf die Literatur zur "Selbstorganisation" verwiesen.)

Als Felder der Selbstorganisation können (zumindest) genannt werden: Vorprägungen, Hierarchie, Autonomie, Kooperation, Konfliktmanagement, Bewältigungsstrategien, Entscheidungsfindung.

2.2. Interne Ursachen:

Jeder Bildungsbedarf hat auch eine Ursache, die innerhalb der organisatorischen Einheit (oder bei einer personenbezogenen Bildung innerhalb der Person) liegt. Als Felder für interne Ursachen können gebildet werden: Führung, Qualifikation, Engagement, Klima, Leistungsniveau, Rolle, Arbeitsmethodik, Organisation, Kritik, Weiterentwicklung, Kreativität, Beziehungen, Zusammenhalt, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit.

Mittels Bildungscontrolling sollte verdeutlicht werden, welche Felder (üblicherweise) als Ursachen für Bildungsbedarfe bestimmt werden und welche (üblicherweise) nicht. Eine



solche Transparenz kann wichtige Impulse zur Qualitätsverbesserung der Bildungsarbeit liefern.

2.3. Externe Ursachen:

Die Fähigkeit einer organisatorischen Einheit zur Leistung und der Verwertung der Leistung kann durch Veränderungen des Umfeldes langsam oder schlagartig dysfunktional werden oder es notwendig machen, Verbesserungen oder Entwicklungen einzuleiten. In manchen Fällen ist der externe Einfluss dramatisch und beherrschend, in anderen dagegen eher verdeckt und subtil. Die externen Ursachen für Bildungsmaßnahmen haben meist ein Pendant in internen Ursachen. Dennoch erscheint es wichtig, die externen Ursachen nicht nur mit zu betrachten, sondern dies auch ausdrücklich gesondert zu tun. Oftmals wird es dadurch deutlich, weshalb verschiedene Maßnahmen nur begrenzt oder gar nicht wirken (können).

Felder für externe Ursachen können sein Eigentümer, Kapital/Finanzen, Kunden/Abnehmer, Nachfrage, Lieferanten/Beschaffungsmarkt, Wettbewerb, Technik, Produktionsmethoden, Innovationen, Ressourcen, Umwelt, Politik, Zusammenhalt, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit.

Aufgabe des Bildungscontrollings sollte es sein, durch entsprechende Daten transparent zu machen, welche externen Ursachen (üblicherweise) zu Bildungsmaßnahmen führen und welche nicht. Gerade in den nicht oder nur gering vertretenen Feldern können wichtige Anstöße liegen, über die Bildungsschwerpunkte nachzudenken.

3. Wirkfelder von Bildungsmaßnahmen

Beim Entscheidungsprozess, ob ein Bildungsbedarf auch zu einer Bildungsmaßnahme führt, spielen nicht nur die Ursachen, sondern insbesondere auch die Erwartungen an die Wirkungen der Bildungsmaßnahmen eine herausragende Rolle. Damit ist aber nicht gesagt, dass diese "Herausragung" immer eindeutig und klar ist. Oft sind die Erwartungen an die Wirkungen der Bildungsmaßnahmen lediglich in mehr oder weniger klaren Hoffnungen formuliert. Nicht selten bestehen diffuse Erwartungen, "dass sich dies oder jenes ändern oder danach anders sein müsse".

Die Wirkungen werden oft nicht oder nicht nur in der Beseitigung von störenden Ursachen gesehen. Die Wirkungen werden vielfach auch auf anderen Feldern erwartet, als die Ursachen liegen. Wenn durch eine Bewertung der Bildungsmaßnahmen im Rahmen des Bildungscontrollings transparent gemacht werden kann, auf welchen Feldern die "Wirkungen" erwartet werden, kann auch den heimlichen und unheimlichen Erwartungen an die Auswirkungen der Bildungsmaßnahmen auf die Spur gekommen werden. In solchen Informationen dürften wichtige Anstöße liegen, die Zweckmäßigkeit von Bildungsmaßnahmen (wieder) besprechbar zu machen und erforderlichenfalls entsprechende Korrekturen vorzunehmen.

Die Wirkfelder sollten wieder nach den drei Dimensionen: Selbstorganisation, Interne Wirkfelder und Externe Wirkfelder beurteilt werden, die Untergliederungen können analog den Ursachen gewählt werden.



4. Grundlagen für die Beurteilung von Ursachen und Wirkfeldern

Die Beurteilung der Ursachen und der Wirkfelder kann in der Regel einfach und schnell erfolgen, wenn folgende Ursachen zur Verfügung stehen:

- a) Auftraggeber (Bereich, Verursacher, Nutznießer)
- b) Zielsetzungen der Bildungsmaßnahmen
(enthalten in der Regel Hinweise auf die Ursachen und die Wirkfelder)
- c) Inhalte der Bildungsmaßnahmen
(konkretisieren in der Regel die Schwerpunkte von Ursachen und Wirkfeldern)
- d) Lernziele
- e) Teilnehmerkreis
- f) Zeitpunkt, Dauer, Ort, Raum
- g) vorgesehene Methoden
(Hinweise auf vorgesehene oder ermöglichte Lerntiefen oder Lernbreiten)
- h) Anmeldeprozedere
(Hinweise auf "Freiwilligkeit" versus "Pflicht zur Teilnahme")
- i) Trainer, Referenten
(Hinweise auf "Tradierungen" oder "Neue Impulse").

5. Ermittlung und Erfassung der Bildungskosten

Für die Kalkulation von einzelnen Maßnahmen ist ein Formblatt beigelegt.

6. Bestimmung der Art der Investition der Bildungsmaßnahmen

Jede Bildungsmaßnahme, über deren Ursachen und Wirkfelder Klarheit besteht, kann nun beurteilt werden, welche Art von Kosten die Maßnahme für das Unternehmen darstellt. So können die Kosten der Bildungsmaßnahme sein: (wieder pro Bildungsmaßnahme zu entscheiden und transparent zu machen)

- a) Strukturkosten der Organisation
- b) Kosten für die Herstellung und Sicherung der Leistungsbereitschaft der Organisation
- c) Kosten für die Markterschließung
- d) Kosten für die Auftragsbeschaffung
- e) Kosten des Leistungsprozesses
- f) Kosten des Vertriebes der Leistungen
- g) Kosten der Sicherung des Marktes
- h) Kosten als Folge des Leistungsprozesses
- i) Kosten der Finanzierung
- j) Anteil-haben-lassen am Ergebnis

Diese 'Kostenarten' sind nicht zu verwechseln mit den ansonsten gebräuchlichen betriebswirtschaftlichen 'Kostenarten'. Die Aufzählung a-j zeigt vielmehr auf, in welchen Phasen des Leistungsprozesses durch Bildungsmaßnahmen investiert wird (und möglicherweise auch, in welche nicht).



7. Ausblick

Der hier vorgestellte Ansatz des Bildungscontrollings setzt am Entscheidungsprozess über Bildungsmaßnahmen an. Der Ansatz wird ergänzt durch die Daten des "ISP, die in der Folge nach der gleichen Struktur des "SOLL" erfasst und mit dem "SOLL" abgeglichen werden sollten. Die so ermittelten Daten sollten dann ausreichend transparent gemacht haben, worin der Unternehmensbezug der Bildungsarbeit liegt mit der Folge, dass die Qualität der Rahmenbedingungen für Bildung und die Bildungsarbeit selbst günstig beeinflusst wird.



8. Kalkulation von Bildungsmaßnahmen

Einzelkalkulation

Was geschieht?

Code: _____ Kurzbezeichnung _____

Phase / Phasen: (I-VIII):

	Fremdkosten (Budget) DM	KSt. KSt. Von:	Interne Leistungen DM	...werden berechnet KSt:	Leistungen der Bereiche (Organisations- einheiten) DM	...werden berechnet (KSt)
1 Personalkosten ... Tage xDM ... Tage xDM ... Tage xDM						
2 Reisekosten: Art: Von wem; (TN / Ref.)						
3 Unterbringung Art: Von wem: (TN / Ref.) Anzahl Personen: Dauer:						
4 Fremdleistungen: Honorare:Tage xDMTage xDM Andere Kosten:						
5 Eigenqualifizierung Art: Kosten:						
6 Sonstige Sachkosten: Art: Kosten:						
7 Umlagen: Für:						
(Budget):						
Gesamtkosten:						

Erläuterungen / Anmerkungen:

Kennziffern: Ursachen: Selbstorg. ... Int.Ursachen: ... Ext. Ursachen: ... Invest.Art: ...

Wirkung: Selbstorg. ... Int.Ursachen: ... Ext. Ursachen: ...